

VOL. 2 | No. 02 | Agustus 2010

ISSN: 2085-4641

Literasi

JURNAL REFORMASI PENDIDIKAN

Menakar Efektivitas Program Pembangunan Bidang Pendidikan



DEWAN PENDIDIKAN
PROPINSI JAWA TIMUR

Literasi

JURNAL REFORMASI PENDIDIKAN

Pemimpin Umum

Prof. Dr. Zainuddin Maliki, MS

Penanggungjawab

Ketua Dewan Pendidikan
Provinsi Jawa Timur

Dewan Redaksi

Prof. Anita Lie, Ed.D,
Prof. Dr. Sam Abede Pareno,
Daniel M. Rosyid, Ph.D,
Prof. Dr. Joko Saryono, M.Ed,
Prof. Dr. Roesminingsih, PPD,
Budi Iswanto, MA, Ph.D,
Prof. Dr. Shonhaji Sholeh,
Prof. Dr. Yatim Riyanto,
dan Prof. Dr. Gempur Santoso

Pemimpin Redaksi

Dr. Eny Haryati

Wakil Pemimpin Redaksi

Ir. Daniel Rohi, M.Eng.Sc

Redaksi Pelaksana

Drs. Bagong Suyanto, M.Si,
Drs. Maksum, M.Si,
Drs. B. Soeprapto, M.Si,
Salamun, Ph.D,
Drs. FJ. Siswanto,
Drs. Zaenal Arifin, MA,
Sulistyanto Suyoso,
DR. H. Marheany Djumadi, SE, MM,
Drs. Joko Adi Waluyo, ST, MM,
DR. V. Luluk Priambodo, M.Pd

Produksi dan Pemasaran

Dra. Gadis Agung Prasmono
Drs. Wirawan

LITERASI, Jurnal Reformasi Pendidikan, diterbitkan oleh Dewan Pendidikan Provinsi Jawa Timur, tiga kali dalam setahun: Maret, Juli, dan November

Alamat:

Jl. Sutorejo No. 59 Surabaya

Telpun (031) 3811966

Fax (031) 3813096

E-mail: jurnal_literasi@yahoo.com

PENGANTAR REDAKSI

Upaya untuk memajukan pendidikan sesungguhnya bukan hanya tanggungjawab pemerintah pusat, tetapi juga menjadi tanggungjawab Pemerintah Daerah. Ketika kebijakan desentralisasi pendidikan digulirkan dan daerah memegang tongkat estafet untuk terus menghela kemajuan dan kualitas pendidikan, maka inisiatif dan komitmen pimpinan di tingkat provinsi, kota dan kabupaten untuk memajukan pendidikan menjadi sangat penting.

Dalam Edisi Kedua, Volume II, Agustus Tahun 2010 ini, LITERASI sengaja mengangkat topik utama tentang efektivitas pelaksanaan program pembangunan bidang pendidikan di daerah. Di era otonomi daerah, perlu disadari bahwa tanggung untuk mencerdaskan masyarakat dan memajukan pendidikan kini ada di tangan Pemerintah Daerah, dan sudah sewajarnya jika daerah terus berkomitmen untuk mengembangkan program-program yang inovatif dan kreatif untuk meningkatkan kualitas dan pemerataan pendidikan.

Selain mengangkat topik utama tentang inisiatif daerah dalam program pembangunan bidang pendidikan, Literasi kali ini juga mengangkat berbagai gagasan menarik yang berkaitan dengan upaya untuk terus memajukan kualitas pembelajaran dan pendidikan.

Harapan kami semoga, LITERASI Edisi Kedua Tahun 2010 ini dapat menggugah perhatian pembaca, khususnya kalangan pendidikan agar lebih peka dan dapat memperoleh ilham untuk mengembangkan proses pembelajaran yang benar-benar berbasis kepada kepentingan terbaik peserta didik. Selamat membaca dan berkarya.

LITERASI diterbitkan sebagai media informasi, diskusi dan sosialisasi masalah pendidikan, khususnya di Propinsi Jawa Timur. Berisi tulisan ilmiah populer, ringkasan hasil penelitian, dan berbagai gagasan yang kritis. Redaksi mengundang para ahli, peminat, praktisi dan cendekiawan yang berbakat untuk berdiskusi dan menulis secara kreatif persoalan pendidikan di Jawa Timur. Redaksi dapat menyingkat dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah maksud dan isinya.

DAFTAR ISI

TOPIK UTAMA

- | | |
|--|----|
| (1) EVALUASI PELAKSANAAN BOPDA DI KOTA SURABAYA
Septi Ariadi | 1 |
| (2) PROBLEMA BIDANG PENDIDIKAN
DI WILAYAH KEPULAUAN KABUPATEN SUMENEP
Bagong Suyanto | 21 |
| (3) KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI ERA
DESENTRALISASI PENDIDIKAN
Rahma Sugihartati | 42 |
| (4) ENTERTAINMENISASI SEKOLAH, PSB DINI,
HINGGA PARENTING TEST
Drs. Jidi, M.Si. | 61 |

GAGASAN

- | | |
|---|----|
| (1) PENDIDIKAN DILIHAT DARI PERSPEKTIF DURKHEIMIAN
Prof. Dr. Zainuddin Maliki, M.Si. | 68 |
| (2) ADAM SMITH DAN PERSPEKTIF LIBERAL
DALAM PENDIDIKAN
Dra. Sudarmi | 78 |
| (3) SKILLED LABOUR DALAM KONTEKS TKI
Sam Abede Pareno | 84 |
| (4) PENDIDIKAN MORAL DAN KETELADANAN
Kusmin | 88 |

KAJIAN

- | | |
|---|----|
| (1) KEPEKAAN SISWA TERHADAP PERSOALAN LINGKUNGAN
Sari Oktafiana, S.Sos | 97 |
|---|----|

ESSAY

- | | |
|---|-----|
| (1) AKAL SEHAT SEPUTAR PENDIDIKAN GRATIS
Sinung D. Kristanto | 110 |
|---|-----|

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI ERA DESENTRALISASI PENDIDIKAN

Rahma Sugihartati

Dosen Departemen Ilmu Infomasi dan Perpustakaan FISIP Universitas Airlangga

Di era otonomi sekolah dan sejak diberlakukan kebijakan desentralisasi pendidikan, salah satu masalah yang perlu mendapat perhatian serius adalah persoalan kepemimpinan Kepala Sekolah. Berbeda dengan era sebelum reformasi, di mana posisi Kepala Sekolah umumnya hanya sekadar perpanjangan tangan dari dinas dan otoritas pusat, kini sejak kebijakan otonomi sekolah dicanangkan maka posisi dan peran Kepala Sekolah menjadi sangat strategis.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan di lembaga pendidikan yang *notabene* merupakan organisasi pembelajaran, bukan saja bertanggungjawab meningkatkan kualitas pembelajaran yang *joyfull learning*, tetapi juga bertindak sebagai manajer yang seharusnya mampu mengelola seluruh potensi sumber daya manusia yang dimiliki sekolah untuk kepentingan terbaik pembelajaran peserta didik. Sejauhmana Kepala Sekolah mampu mengemban peran baru yang menjadi tanggungjawabnya di atas? Kendala dan situasi problematik apa sajakah yang dihadapi Kepala Sekolah dalam rangka menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan yang menuntut kesiapan sekolah merespon perubahan pasar global,

dan kebutuhan masyarakat yang makin kompleks?

1. Birokrasi Pendidikan

Studi yang dilakukan Davidoff dan Lazarus (1999: 67), di beberapa sekolah di Afrika Selatan menemukan bahwa salah satu persoalan yang dihadapi sekolah menyikapi tantangan pasar global dan perubahan yang cepat di sekitarnya adalah pada kepemimpinan Kepala Sekolah yang cenderung otokratik. Para manajer atau kepala sekolah yang ada nyaris semuanya adalah birokrat yang efisien, yang menjalankan struktur sekolah dengan ketat, sehingga akibat yang terjadi kemudian beberapa sekolah tampak kaku dalam strukturnya dan lamban merespon perubahan dan tantangan. Beberapa manajer atau kepala sekolah cenderung meremehkan arti strategis memimpin sekolah yang fleksibel ketika berhubungan dengan keadaan yang berubah. Apakah problema kepemimpinan yang sama juga terjadi di berbagai sekolah yang ada di Indonesia?

Meski masih bisa diperdebatkan, menurut Ace Suryadi (2003), sistem pendidikan yang selama ini dikelola dalam suatu iklim birokratik dan sentralistik dianggap sebagai salah satu sebab yang telah

membuahkan keterpurukan dalam mutu dan keunggulan pendidikan di tanah air. Mengapa demikian? Karena sistem birokrasi selalu menempatkan kekuasaan sebagai faktor yang paling menentukan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kepentingan sekolah dan kepentingan peserta didik acapkali dikesampingkan.

Sekolah-sekolah saat ini umumnya masih terkungkung oleh kekuasaan birokrasi yang "menggurita", mulai dari kekuasaan di tingkat pusat hingga daerah, bahkan terkesan semakin buruk dalam era desentralisasi ini. Ironisnya, Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai pihak yang paling memahami realitas pendidikan berada pada tempat yang "dikendalikan". Merekalah seharusnya yang paling berperan sebagai pengambil keputusan dalam mengatasi berbagai persoalan sehari-hari yang menghadang upaya peningkatan mutu pendidikan. Namun, mereka ada dalam posisi tidak berdaya dan tertekan oleh berbagai pembakuan dalam bentuk juklak dan juknis yang "pasti" tidak sesuai dengan kenyataan objektif di masing-masing sekolah. Oleh karena itu tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa kekuasaan birokrasi persekolahan telah membuat sistem pendidikan kita tak pernah terhenti dari keterpurukan.

Kekuasaan birokrasi juga-lah yang ditengarai Suryadi menjadi faktor sebab dari menurunnya semangat partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dulu, sekolah sepenuhnya dimiliki oleh masyarakat, dan merekalah yang membangun dan memelihara sekolah, mengadakan sarana

pendidikan, serta iuran untuk mengadakan biaya operasional sekolah. Jika sekolah telah mereka bangun, masyarakat hanya meminta guru-guru kepada pemerintah untuk diangkat pada sekolah mereka itu. Pada waktu itu, kita sebenarnya telah mencapai pembangunan pendidikan yang berkelanjutan (*sustainable development*), karena sekolah adalah sepenuhnya milik masyarakat yang senantiasa bertanggungjawab dalam pemeliharaan serta operasional pendidikan sehari-hari. Pada waktu itu, Pemerintah berfungsi sebagai penyeimbang, melalui pemberian subsidi bantuan bagi sekolah-sekolah pada masyarakat yang benar-benar kurang mampu.

Namun, keluarnya Inpres SDN No. 10/1973 sedikit-banyak menjadi titik awal dari keterpurukan sistem pendidikan, terutama sistem persekolahan di tanah air. Pemerintah telah mengambil alih "kepemilikan" sekolah yang sebelumnya milik masyarakat menjadi milik pemerintah dan dikelola sepenuhnya secara birokratik bahkan sentralistik. Sejak itu, secara perlahan "rasa memiliki" dari masyarakat terhadap sekolah menjadi pudar bahkan akhirnya menghilang. Peran masyarakat yang sebelumnya "bertanggungjawab", mulai berubah menjadi hanya "berpartisipasi" terhadap pendidikan, selanjutnya, masyarakat bahkan menjadi "asing" terhadap sekolah. Semua sumberdaya pendidikan ditanggung oleh pemerintah dan seolah tidak ada alasan bagi masyarakat untuk ikut serta berpartisipasi apalagi bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Di era ketika kebijakan desentralisasi diberlakukan di bidang pendidikan, dan otonomi diterjemahkan sebagai hak sekolah dan masyarakat untuk merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan belajar-mengajar yang lebih kontekstual, sebetulnya ada banyak hal yang telah dicoba dilakukan dan dikembangkan pemerintah untuk memperbaiki mutu pendidikan dan proses pembelajaran. Selain mencanangkan diberlakukannya pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*), Pendidikan Berorientasi Kecakapan Hidup (*Life Skills Education*), Kurikulum Berbasis Kompetensi (*Competency Based Curriculum*) dan berbagai program sejenis, yang tak kalah strategis adalah pembentukan lembaga baru sebagai mitra sekolah seperti Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang diharapkan dapat menjadi pintu masuk bagi keterlibatan dan peran aktif masyarakat untuk ikut serta memperbaiki kualitas pendidikan. Terlepas, apa pun namanya, berbagai program dan kebijakan yang dicanangkan pemerintah di bidang pendidikan ini, intinya bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.

Manajemen berbasis sekolah (MBS), konsep ini memang bisa disebut suatu pergeseran paradigma dalam pengelolaan pendidikan, namun, tidak berarti paradigma ini “baru” sama sekali bagi

sekolah di tanah air, karena pernah kita miliki sebelum Inpres No. 10/1973. Sekolah-sekolah dikelola secara mikro dengan sepenuhnya diperankan oleh kepala sekolah dan guru-guru sebagai pengelola dan pelaksana pendidikan pada setiap sekolah yang juga tidak terpisahkan dari lingkungan masyarakatnya. MBS bermaksud “mengembalikan” sekolah kepada pemiliknya yaitu masyarakat, yang diharapkan akan merasa bertanggungjawab kembali sepenuhnya terhadap pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.

Inti dan tujuan diberlakukan MBS, sesungguhnya adalah mengingatkan kembali kepada kita semua bahwa hanya sekolah dan masyarakatlah yang paling mengetahui berbagai persoalan pendidikan yang dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian merekalah yang seharusnya menjadi pelaku utama dalam membangun pendidikan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakatnya. Hanya Kepala Sekolah yang paling mengetahui apakah guru bekerja baik, apakah buku-buku kurang, apakah perpustakaan digunakan, apakah sarana pendidikan masih layak pakai, dan sebagainya. Kepala sekolah dapat “berunding” dengan masyarakat untuk memecahkan berbagai persoalan pendidikan bersama-sama termasuk mengatasi kekurangan sarana-prasarana pendidikan.

Di sisi lain, hanya guru-guru-lah yang paling memahami, mengapa prestasi belajar murid-muridnya menurun, mengapa sebagian murid bolos atau putus sekolah, metoda mengajar apakah yang efektif, apakah kurikulumnya dapat

dilaksanakan, dan sebagainya. Guru-guru bersama Kepala Sekolah dapat bekerjasama untuk memecahkan masalah-masalah yang menyangkut proses pembelajaran tersebut. Untuk itu Kepala Sekolah dan guru-guru harus dikembangkan kemampuannya dalam melakukan kajian serta analisis agar semakin peka terhadap dan memahami dengan cepat cara-cara pemecahan masalah pendidikan di sekolahnya masing-masing.

Menurut F. Korten (1981) selama ini sistem sentralistik dalam penyelenggaraan pendidikan ternyata terbukti kurang bisa memberikan pelayanan yang efektif bagi guru maupun anak didik, tidak mampu menjamin kesinambungan kegiatan di tingkat lokal, memiliki keterbatasan dalam beradaptasi dengan permasalahan lokal, dan menciptakan rasa ketergantungan pada pihak lain daripada rasa mandiri (Subakir dan Sapari, 2001: 5). Dengan diberlakukan program MBS, *life skills*, KBK, dan lain sebagainya, selain diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah, juga yang tak kalah penting program ini mengakomodasi kemungkinan masyarakat untuk turut aktif dalam penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar, baik di sekolah maupun di rumah.

Yang perlu diingat dalam hal desentralisasi pendidikan adalah implementasinya harus berorientasi pada misi utamanya. Pelaksanaan desentralisasi pendidikan sebaiknya tidak dilakukan melalui suatu mekanisme penyerahan "kekuasaan birokrasi" dari pusat ke daerah, karena kekuasaan telah terbukti gagal dalam mewujudkan pendidikan yang

bermutu. Melalui strategi "desentralisasi pemerintahan di bidang pendidikan", Depdiknas tidak hanya berkepentingan dalam mengembangkan kabupaten/kota dalam mengelola pendidikan, tetapi juga berkepentingan dsalam mewujudkan otonomi satuan pendidikan, Depdiknas memiliki keleluasaan untuk membangun kapasitas setiap penyelenggara pendidikan, yaitu sekolah-sekolah.

MBS mengembangkan satuan-satuan pendidikan secara otonom karena mereka adalah pihak yang paling mengetahui operasional pendidikan. Sesuai dengan strategi ini sekolah bukan bawahan dari birokrasi pemerintah daerah, tetapi sebagai lembaga profesional yang bertanggung jawab terhadap klien atau *stakeholder* yang diwakili oleh Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan. Keberhasilan pendidikan di sekolah tidak diukur dari pendapat para birokrat, tetapi dari kepuasan masyarakat atau *stakeholder*. Fungsi pemerintah adalah fasilitator untuk mendorong sekolah-sekolah agar berkembang menjadi lembaga profesional dan otonom sehingga mutu pelayanan mereka memberi kepuasan terhadap komunitas basisnya, yaitu masyarakat.

2. Menakar Peran Kepala Sekolah

Di mana dan bagaimanakah posisi serta peran Kepala Sekolah dalam pelaksanaan program MBS? Apa yang mesti dikembangkan Kepala Sekolah ketika diberlakukan kebijakan otonomi sekolah? Mungkinkah seorang Kepala Sekolah dan guru dapat mengembangkan pikiran-pikiran yang subversif dan mengembangkan kegiatan pembelajaran

yang membebaskan siswa dan dirinya sendiri dari model pengajaran yang telah bertahun-tahun selalu berdasar pada instruksi? Berbagai pertanyaan ini penting untuk dijawab, sebab seperti dikatakan Paulo Freire (1972) —di dalam bukunya *Pedagogy of the Oppressed*— justru tantangan utama yang dihadapi seorang Kepala Sekolah dan guru yang kritis adalah bagaimana mengembangkan model pendidikan “hadap-masalah” yang *joyfull* dan benar-benar menempatkan siswa sebagai subyek pembelajaran.

Di Indonesia, selama ini harus diakui bahwa sejak arah pendidikan berubah dari model Eropa ke model Amerika yang terlalu menekankan teknologi pendidikan dan hasil-hasil teknis yang dicapai, pelan namun pasti kemudian diikuti dengan sikap para pendidik yang cenderung hanya berusaha memindahkan ilmu semata daripada melakukan proses dialog dengan anak didiknya. Orang-orang yang dipersiapkan menjalankan tugas mulia sebagai guru, tidak lagi banyak dibekali dengan pedagogi. Sebaliknya, mereka justru terbiasa disosialisasi dalam iklim pendidikan yang menganggap ilmu pengetahuan hanya sebagai sebuah anugrah yang dihibahkan kepada anak didik yang dianggap sebagai bejana kosong —yang tidak memiliki pengetahuan apa-apa, sehingga mereka harus diisi dan diisi sebanyak mungkin ilmu pengetahuan.

Dalam konteks ini, proses pendidikan akhirnya tereduksi hanya sekadar menjadi kegiatan menabung —di mana anak didik diperlakukan tak ubahnya seperti celengan dan para guru adalah penabungnya. Di dalam pendidikan “gaya-bank” ini,

menurut Freire, yang terjadi bukanlah proses komunikasi, melainkan guru menyampaikan pernyataan-pernyataan dan mengisi tabungan yang diterima, dihafal dan diulangi dengan patuh oleh para siswa. Di dalam pendidikan “gaya-bank”, siswa yang dinilai baik adalah anak didik yang bisa mengulang kembali apa yang disampaikan guru. Sedangkan guru yang baik adalah guru yang sekadar mampu memindahkan informasi, melatih siswa dengan proses pengerjaan soal-soal ujian yang serba pragmatis dan sama sekali jauh dari kemampuan untuk melakukan improvisasi.

Ketika pendidikan menjadi proyek massal dan ter subordinasi dan terkekang oleh tangan-tangan birokrasi, harus diakui bahwa praktek-praktek pendidikan yang berkembang di berbagai sekolah justru makin lama makin menjauhkan siswa dari esensi pendidikan itu sendiri. Institusi sekolah, alih-alih mencerdaskan dan membebaskan, serta membangun sikap kritis siswa, justru yang terjadi sekolah seolah berubah layaknya pabrik yang menyebabkan siswa mengalami alienasi dari dunianya sendiri.

Sangat kelihatan bahwa proses pendidikan yang dilakukan guru di sekolah, makin lama makin hambar dan hanya sekadar menuruti tuntutan instruksional yang diputuskan oleh Depdiknas atau Diknas, sekadar mengikuti petunjuk dan aturan baku yang telah digariskan dari “atas”. Guru seringkali tidak berani bila harus keluar dari jalur tuntutan instruksional yang telah digariskan — kendati mungkin materi yang diajarkan menjadi tidak kontekstual dan sukar

dipahami anak didik. Bagi guru sendiri, dengan sekadar menyampaikan materi sesuai GBPP, maka mereka merasa tugas telah selesai dilaksanakan, sehingga bersamaan dengan terjadinya proses komersialisasi pendidikan, di saat yang sama terjadi pula seragamisasi pola pengajaran yang dilakukan para guru.

Di era otonomi sekolah, salah satu tugas berat yang menjadi tanggungjawab Kepala Sekolah adalah bagaimana memfasilitasi perubahan paradigma pendidikan yang semula bersifat instruksional ke paradigma pendidikan yang egaliter, dialogis dan menghargai kreativitas serta perilaku inovatif guru untuk mengembangkan proses pembelajaran yang berkualitas dan kontekstual. Masalahnya sekarang: sejauhmana Kepala Sekolah mampu dan berhasil menjadi motor dan pemimpin perubahan sebagaimana dimaksud di atas?

Di berbagai sekolah, implementasi dan pelaksanaan program MBS dan berbagai perubahan baru paradigma pendidikan ditengarai seringkali tersendat justru karena tidak didukung peran Kepala Sekolah yang responsif. Alih-alih memfasilitasi perubahan dan adaptasi sekolah menyikapi tantangan perubahan global, yang terjadi justru tidak sedikit Kepala Sekolah masih berkatut dengan ego dan ke-aku-annya yang besar, sehingga perkembangan proses pembelajaran cenderung stagnan.

Kendala utama yang menghambat kecepatan perubahan paradigma pendidikan yang menempatkan siswa sebagai subyek pembelajaran ditengarai bukan pada berkompeten-tidaknya Kepala

Sekolah secara akademik. Tidak sedikit sekolah dipimpin oleh Kepala Sekolah yang bergelar Sarjana dan Master atau Magister. Tetapi, karena sudah puluhan tahun terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang instruktif dan kaku, maka dalam kenyataan mereka pun cenderung resisten terhadap tuntutan perubahan.

3. Kepemimpinan: Pelajaran Dari Studi Terdahulu

Studi tentang kepemimpinan, khususnya di lembaga privat atau perusahaan sesungguhnya sudah cukup banyak dilakukan (Yulk, 2005). Tetapi, studi kepemimpinan yang secara khusus mengkaji tentang peran, perilaku dan dinamika kepemimpinan di institusi pendidikan atau sekolah boleh dikata masih belum banyak dilakukan para ahli atau peneliti, terlebih di Indonesia. Padahal, sebagai lembaga pembelajaran, tantangan dan permasalahan yang dihadapi sekolah tidaklah kalah rumit, karena memasuki abad millennium, perubahan pasar global dan tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap produk-produk lembaga pendidikan juga mengalami perubahan drastis.

Dewasa ini, diakui atau tidak, sekolah adalah bagian dari siklus perubahan sosial yang terjadi di sekitarnya, (Hargreaves & Fullan, 1998) dan "perbaikan sekolah, reformasi pendidikan, serta tema-tema pembaharuan yang sama telah menjadi bagian tak terpisahkan dari pembicaraan tentang sekolah umum selama 20 tahun terakhir. Singkat kata, ide perubahan bukanlah hal baru bagi pendidikan, dan tanpa dukungan dan keterlibatan aktif

pimpinan yang pro-perubahan, niscaya sulit bagi sekolah beradaptasi dengan tuntutan perubahan jaman.

Retallick dan Fink (2002) menyatakan bahwa perubahan pendidikan adalah pekerjaan yang rumit dan sulit, tapi tanpa kepemimpinan pada tingkat sekolah, maka hal itu menjadi pekerjaan yang mustahil. Organisasi sekolah yang berfungsi sebagai pembelajaran organisasi mau tidak mau akan terlibat dalam proses perubahan atau reformasi, dan ini sudah barang tentu memerlukan kepemimpinan sekolah yang berkompeten dan mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan yang dihadapi.

Sejumlah peneliti umumnya telah sepakat bahwa kepemimpinan adalah komponen penting di dalam reformasi dan perbaikan pendidikan. Lambert (2003), misalnya menyatakan bahwa kepemimpinan yang dinamis dan terus-menerus beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di sekolah sebagai kepemimpinan aktif yang fokus pada penciptaan kondisi pembelajaran di mana "kepemimpinan adalah proses kumulatif pembelajaran untuk mencapai tujuan dari sekolah". Sementara itu, Sergiovanni (2005) mendukung konsep ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan tak dapat dihindari lagi meliputi perubahan, dan perubahan tak dapat dihindari lagi mencakup pembelajaran. Retallick dan Fink (2002) menyimpulkan bahwa "memimpin" didefinisikan sebagai pembentukan budaya dan memobilisasi dukungan untuk serangkaian tindakan penuh makna. Khusus untuk sekolah, pemimpin di lembaga pendidikan seperti

ini perlu memahami bahwa reformasi pendidikan dan otonomi sekolah perlu dikejar dibawah kondisi memaksimalkan pembelajaran intensif guru, yang melibatkan ide-ide eksternal maupun ide-ide internal (Fullan, 2003: 7).

Marzano, Waters, dan McNulty (2005) ketika menganalisa faktor-faktor yang mendukung keberhasilan perubahan atau yang menyebabkan gagalnya perubahan menemukan bahwa kepemimpinan yang mendukung suatu inovasi haruslah sejalan dengan perubahan yang terjadi yang diwakili dengan inovasi tersebut. Akibatnya, sangatlah penting bagi pemimpin perubahan untuk memahami sifat perubahan dan proses perubahan.

Kepemimpinan dan perubahan, dengan demikian ibaratnya ada dua sisi mata uang yang tidak mungkin terpisahkan. Retallick dan Fink (2002) menjelaskan bahwa di lingkungan sekolah, pemimpin perlu mencari strategi untuk staf sekolah agar mengembangkan kapasitas dirinya dalam hubungannya dengan perubahan dengan melihat persoalan-persoalan sekolah melalui lensa konseptual ganda. Memahami proses perubahan adalah hal mendasar agar perubahan berhasil, tapi hal ini juga menjadi tantangan besar bagi mereka yang memimpin, mengawali, dan mengelola perubahan.

Di Indonesia sendiri, ketika pemerintah memberlakukan kebijakan desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah, jelas ini adalah hal yang sama sekali baru bagi sekolah, termasuk pimpinan sekolah atau Kepala Sekolah. Berbeda dengan gaya kepemimpinan sekolah di

masa lalu yang cenderung otokratis dan asimetris, di era reformasi posisi dan peran Kepala Sekolah tak ubahnya seperti seorang manajer yang harus selalu tanggap situasi, kreatif, inovatif, dan pro-perubahan. Dengan kata lain, di era reformasi seorang Kepala Sekolah adalah pemimpin perubahan.

Secara teoritis, pemimpin perubahan harus mempunyai kemampuan untuk terbuka terhadap ide-ide baru dari pihak lain serta mengendalikan perubahan melalui tujuan atau ide yang bagus secara umum. Pemimpin perubahan dalam praktek ia senantiasa mau menerima ide pihak lain, ditunjukan dengan dukungan untuk pembelajaran seumur hidup, kemampuan mengelola perubahan sistemik, memahami peranan teknologi dalam organisasi, serta keyakinan akan pentingnya kolaborasi saat melaksanakan proses baru (Crane, dkk., 2003).

4. Kepemimpinan dan Perubahan

Memahami proses perubahan dalam upaya mengarahkan dan mengelola perubahan sistemik yang dibutuhkan sekolah atau bagi lingkungan pembelajaran abad ke 21, adalah syarat mutlak bagi pemimpin perubahan (Fullan, 2003). Melaksanakan perubahan sistemik di sekolah, akan meminta prasyarat agar pemimpin senantiasa dapat mengatasi hambatan dan menangani ketidakseimbangan yang ada selama proses perubahan yang rumit itu. Ketika paradigma pendidikan berubah dari sentralistik ke paradigma desentralisasi, misalnya, tentu membutuhkan perubahan orientasi kepemimpinan yang radikal

karena yang namanya Kepala Sekolah tidak lagi bisa bekerja sekadar mengandalkan juklak atau petunjuk dari atas, sebaliknya ia harus mengembangkan diri dan potensi lingkungan yang dipimpinnya secara kreatif dan kontekstual.

Kemampuan untuk menantang *status quo* organisasi dan mencari serta mengkaji berbagai opsi untuk meraih visi utama sekolah menuntut pemimpin selalu bersedia membantu orang lain agar mereka dapat menerima perbaikan yang dilakukan pada proses dan lembaga pembelajaran (Blumberg, 1986). Pemimpin perubahan sekolah yang efektif memahami perlunya memberikan dorongan bagi organisasi agar menjadi kondusif bagi perubahan yang efektif. Mereka mengantisipasi, mengetahui, dan proaktif di dalam mengartikan kebutuhan pelatihan dan sumber daya demi membantu orang lain beradaptasi dengan perubahan yang dibuat untuk kepentingan organisasi dan tujuan sekolah.

Sekolah yang berkualitas, tentu bukanlah sekolah yang sekadar memproduksi lulusan, tetapi lepas tangan pada kelangsungan dan masa depan lulusan yang dicetaknya. Tetapi, membangun dan mengembangkan sekolah yang mampu menyikapi tuntutan masyarakat dan tuntutan pasar tentu tidak semudah membalik telapak tangan. Fullan (2001), misalnya mengakui bahwa menyikapi perubahan adalah hal yang sulit bagi sekolah, karena di sana sekolah harus berhadapan dengan berbagai kekuatan eksternal yang membutuhkan perubahan di sekolah, seperti ujian standar, permintaan pasar kerja, dan kekuatan

politik yang memerlukan tanggungjawab bagi sekolah yang efektif. Menurut Fullan, agar proses transformasi terjadi di sekolah, sangatlah penting semua tingkatan organisasi sekolah (siswa, guru, staf, administrasi, orang tua, dan masyarakat) mengetahui kebutuhan untuk perubahan dan sepakat tentang bagaimana perubahan itu harus terjadi. Di era otonomi sekolah, diakui atau tidak sekolah membutuhkan kepemimpinan yang efektif serta paham bahwa perubahan terjadi dengan cepat, mempengaruhi siapa saja. Dalam konteks ini, mengubah perspektif dan persepsi adalah peranan yang diperlukan dari pemimpin perubahan, dan ini sekaligus menekankan pentingnya mengembangkan lingkungan yang berkomitmen pada pengembangan masyarakat pembelajar.

Di lembaga dan organisasi apa pun, tak terkecuali di sekolah, pemimpin masa depan perlu menjadi pembelajar. Hal ini sudah barang tentu membutuhkan sejumlah prasyarat, antara lain: (1) tingkat persepsi dan pengertian baru mengenai realitas dunia dan juga dirinya sendiri, (2) tingkat motivasi ekstra melalui sulitnya belajar dan berubah, khususnya di dunia dengan batasan longgar dimana loyalitas seseorang menjadi sulit dipegang, (3) kekuatan emosional didalam mengatur kekuatiran diri dan orang lain karena pembelajaran dan perubahan telah menjadi cara hidup, (4) keahlian baru saat menganalisa dan mengubah asumsi budaya, (5) keinginan dan kemampuan melibatkan orang lain dan mendapatkan partisipasi mereka; serta (6) kemampuan mempelajari asumsi dari seluruh budaya organisasi baru (Tipton, 2007).

Selain peka pada kebutuhan orang lain, Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan dapat memperkaya diri melalui pemahaman terhadap pembelajaran organisasi. Melaksanakan perubahan melalui pembelajaran organisasi membuat pemimpin perubahan harus mengetahui bahwa pembelajaran adalah konstruksi penting untuk memahami dan menjelaskan tindakan manusia, baik bagi individu itu sendiri maupun individu dalam organisasi (Argyris & Schon, 1978). Seorang pemimpin perubahan seyogianya menyadari bahwa tujuan kepemimpinannya adalah memperbaiki efisiensi dan efektifitas organisasi melalui kolaborasi dan pembelajaran. Mengetahui bahwa orang dalam organisasi adalah sumber daya terbesar serta menyediakan peluang bagi pertumbuhan melalui kolaborasi adalah aset yang harus yang dipegang oleh pemimpin perubahan yang efektif. Joyner (1987), menyatakan paling-tidak ada tiga dimensi untuk mengembangkan hubungan dan kolaborasi dalam organisasi. *Pertama*, adalah menilai sumbangsih profesional dari staf. *Kedua*, adalah kemampuan pemimpin didalam merekatkan orang. *Ketiga*, memelihara hubungan kolaboratif.

Pemimpin perubahan menyiapkan lingkungan yang mendukung serta meningkatkan hubungan kolaboratif. Melalui pembentukan tim, mendukung usaha tim, mengembangkan keahlian yang dibutuhkan, serta menyiapkan sumber-sumber yang diperlukan, pemimpin perubahan menciptakan lingkungan demi menyiapkan perubahan sistemik yang dirancang melalui visi bersama (Barnes,

1988). Pemimpin perubahan mempercayai kekuatan pihak lain dan menilai usaha dan sumbangsih mereka di dalam mewujudkan visi organisasi, dalam hal ini visi dari masing-masing sekolah.

5. Peran Kepala Sekolah

Secara teoritis, salah satu peranan paling penting bagi pemimpin perubahan, termasuk Kepala Sekolah adalah mendukung kapasitas untuk pembelajaran seumur hidup dalam organisasi. Littky dan Grabelle (2004), misalnya menyatakan salah satu faktor paling penting saat menciptakan sekolah yang efektif, yaitu komitmen organisasi terhadap siswa maupun pembelajaran seumur hidup.

Senge, Kleiner, Roberts, Ross, dan Smith (1994) menyebutkan bahwa pembelajaran organisasi yang sebenarnya, yang meningkatkan pembelajaran seumur hidup adalah pembelajaran organisasi di mana para anggotanya terus-menerus memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil yang dikehendaki, di mana pola pemikiran baru dan luas dijaga, dimana ambisi kolektif tak dihambat, dan di mana terdapat kehendak untuk belajar bersama-sama. Kebutuhan akan pembelajaran dan manajemen pengetahuan ini menempatkan pemimpin organisasi ke dalam peranan meningkatkan pembelajaran seumur hidup untuk dirinya sendiri sekaligus bagi keseluruhan organisasi. Lima disiplin pembelajaran organisasi dari Senge (1990) adalah meliputi: kemahiran pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan sistem pemikiran. Masing-masing komponen, memberikan dimensi penting

dalam menciptakan organisasi yang sepenuhnya belajar.

Dalam dunia dan pasar global yang makin kompetitif, Seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan tak pelak perlu mengembangkan pembelajaran organisasi yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di abad ke 21, kemampuan memahami dan mengelola informasi yang rumit dan dikomunikasikan secara efisien adalah keahlian dasar bagi kesuksesan. Pemimpin perubahan seharusnya paham bagaimana mengakses informasi dan menciptakan pengetahuan sehingga harmonis melalui penggunaan teknologi demi mencapai tujuan organisasi. Untuk memperkuat keberhasilan organisasi dimasa mendatang, pemimpin perubahan juga menyediakan kepelatihan dan pengembangan yang sesuai demi memenuhi kebutuhan teknologi sebagai alat untuk belajar sekaligus peluang untuk berkolaborasi dan berhubungan (Kanter, 1999). Pemimpin perubahan mengatur arah, menentukan konteks, dan membantu membuat koherensi bagi organisasi berdasarkan atas kebutuhan masa depan. Pemimpin yang membimbing perubahan dalam organisasi meimulainya dengan mengembangkan visi bersama staf, dan menilai pembelajaran baru yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran produktif yang efisien (Senge, dkk., 1994).

Kepemimpinan yang terinspirasi dan ter-informasi adalah penting bagi keberhasilan sekolah dalam menyikapi perubahan yang melanda masyarakat. Para pemimpin sekolah bekerja di era di mana anak-anak diharapkan mengembangkan

tingkat intelektual dan keahlian sosial yang tinggi untuk pekerjaan, kewarganegaraan, dan pembelajaran sepanjang hidup di abad ke 21 (James, 1996). Agar supaya dapat membentuk sekolah yang membantu semua siswa dalam belajar dan tumbuh, para pemimpin pendidikan diminta agar menemukan kembali sistem sekolah yang bisa mengakomodasi harapan-harapan para milenial baru itu.

Harapan pembelajar milenial ini, membutuhkan metode teknologi yang lebih terintegrasi saat menyampaikan instruksi dan mengembangkan keahlian yang diperlukan untuk masa mendatang. Para pemimpin perubahan berkeinginan menyediakan lingkungan yang memenuhi kebutuhan pembelajar milenial itu. Agar bisa membantu semua siswa dan staf *melek* teknologi, apa yang semestinya dikembangkan Kepala Sekolah adalah: (1) menyiapkan siswa agar berfungsi dalam masyarakat berbasis-teknologi, pengguna internet; (2) mendukung siswa menjadi kompeten didalam menggunakan alat yang ada hampir disemua bidang pekerjaan; dan (3) menyediakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif dan efisien. Dengan kata lain, peranan pemimpin perubahan di sekolah adalah bagaimana mereka menyediakan lingkungan pembelajaran di mana siswa melatih keahlian kreatifnya saat melakukan pembelajaran mandiri, dengan bantuan guru sebagai fasilitator pembelajaran (McGraw & Burdette, 2002). Melaksanakan inovasi teknologi di sekolah memerlukan penggunaan komponen-komponen dasar yang dijumpai saat menciptakan organisasi yang

mendukung pembelajaran seumur hidup bagi siswa, guru, dan seluruh komunitas pembelajaran (Senge, dkk., 1990).

6. Model Kepemimpinan: Pilihan Bagi Kepala Sekolah

Kendati sudah banyak dilakukan kajian tentang kepemimpinan, tetapi hingga saat ini masih diakui kepemimpinan adalah bidang studi yang rumit. Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Gardner (1995), misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi – baik langsung atau tak langsung – perilaku, pemikiran, dan tindakan dari sejumlah individu. Davidoff dan Lazarus (1999: 66) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah tentang pergerakan maju, memiliki arah dan memastikan bahwa organisasi tidak menjadi membosankan dan reaktif.

Lambert (2003) mencatat bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai pembelajaran imbal-balik yang bertujuan pada suatu komunitas. Stogdill (1950) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktifitas suatu kelompok yang terorganisasi menuju pengaturan dan pencapaian tujuan. Sementara itu, Drucker (2001) mencatat bahwa satu-satunya definisi nyata mengenai kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai pengikut. Bennis (1989) mengatakan kepemimpinan ibaratnya adalah seperti kecantikan, di mana anda mengetahuinya ketika anda melihatnya.

Menurut Stogdill (1950), kepemimpinan tidak dapat hadir tanpa adanya kelompok (dua orang atau lebih, seorang pemimpin dan sedikitnya seorang

pengikut); tugas umum (atau aktifitas yang berorientasi pada tujuan); dan diferensiasi tanggungjawab (beberapa anggota memiliki tugas berbeda). Kouzes dan Posner (2003a) menyatakan, kepemimpinan adalah hubungan antara mereka yang berkeinginan memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti. Ahli lain mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktifitas suatu individu atau kelompok dalam usaha menuju tercapainya tujuan pada situasi yang ada (Hersey & Blanchard, 1982: 83).

Apapun definisi yang dipakai, semua teori kepemimpinan sangat menekankan keterkaitan seseorang dengan orang lain sekaligus dengan pekerjaannya. Dalam arti, sejauh mana kompetensi seorang pemimpin dan apa yang dilakukan seorang pemimpin untuk menyikapi perubahan, semuanya senantiasa melibatkan hubungan atau relasi antara pemimpin dengan pihak lain. Seorang Kepala Sekolah niscaya tidak akan bisa berbuat apa-apa jika tidak didukung kinerja guru, pustakawan dan apresiasi siswa yang baik.

Di sekolah yang berbeda, walau pun sama-sama memiliki Kepala Sekolah, tetapi model kepemimpinan yang dikembangkan tidaklah dijamin selalu sama. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, dewasa ini paling-tidak telah berhasil diidentifikasi empat model kepemimpinan. Ketiga model itu adalah: (1) kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1982), (2) kepemimpinan transaksional dan (3) kepemimpinan transformasional (Burn, 1978), serta kepemimpinan konstruksional.

Kepemimpinan situasional tersusun

dari perilaku direktif dan suportif dan masing-masing digunakan dengan benar pada waktu yang tepat pula. Perilaku direktif di sini seringkali merupakan metode komunikasi satu-arah yang memberitahu orang lain "apa yang harus dikerjakan, bagaimana hal itu dikerjakan, dan siapa yang bertanggungjawab mengerjakannya". Perilaku suportif lebih mirip komunikasi dua-arah dan digunakan untuk memperoleh input, pujian, dan mendengarkan. Para pemimpin harus mengevaluasi pengikutnya untuk bisa menilai kemampuan dan komitmennya pada situasi apapun dan kemudian memutuskan seberapa banyak arah atau dukungan yang dibutuhkan pada waktu dan ditempat itu. Oleh karena staf dan sekolah berubah, maka dibutuhkan pula sejumlah arah dan dukungan.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang selalu berubah dari satu situasi ke situasi yang lain seiring dengan perubahan yang terjadi pada diri pemimpin, pengikut dan peristiwanya. Titik perhatian pada metode situasional untuk kepemimpinan adalah pada perilaku yang dipelajari atau dilatih, bukan pada sifat di mana orang dilahirkan. Metode situasional membutuhkan jenis kepemimpinan berbeda. Sebagaimana diinterpretasikan oleh Marzano, dkk., (2005), pemimpin perlu mengadopsi perilaku yang didasarkan pada kedewasaan para pengikutnya. Hersey dan Blanchard (1982) percaya banyak orang dapat memperkuat kepemimpinannya melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Perilaku yang sedang berubah ini disebut dengan kepemimpinan adaptif. Menurut Hersey

dan Blanchard, semakin beradaptasi gaya perilaku manajer dalam memimpin demi memenuhi situasi dan kebutuhan tertentu pengikutnya, semakin efektif hasrat mereka didalam meraih tujuan pribadi dan organisasi.

Sementara itu, Burns (1978) menyebutkan ada dua teori kepemimpinan yang luas, yakni transaksional dan transformatif. Burns lebih lanjut menyatakan bahwa secara alamiah banyak hubungan antara pemimpin dan pengikut berbentuk kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional dan pengikut bekerja sama demi suatu tujuan. Tujuan mungkin bukan suatu tujuan umum; pemimpin ingin meraih tujuan tersebut dan pengikutnya berhasrat membantunya sepanjang mereka mendapatkan apa yang diinginkan. Waters, Marzano, dan McNulty (2003) menerangkan proses ini sebagai memperdagangkan sesuatu dengan yang lain, atau *quid pro quo*. Model kepemimpinan transaksional ini, menurut beberapa peneliti (Burns, 1978; Owens, 2004; Sergiovanni, 1991), memunculkan gaya kepemimpinan secara barter. Sikap positif diberikan pada pekerjaan yang dikerjakan dengan bagus, promosi jabatan diberikan bila bekerja dengan baik, rasa aman diberikan ketika bekerja dengan sungguh-sungguh, serta mempunyai rasa memiliki.

Menurut Burns kepemimpinan transaksional terpusat pada motif dan hasrat dasar serta ekstrinsik yang besar. Cotton (2003) menerangkan gaya kepemimpinan ini sebagai birokratik di mana Kepala Sekolah mencari cara untuk

menarik kepentingan-diri anggota staf sebagai suatu strategi demi memicu mereka melakukan sesuatu. Kedua belah pihak sepakat pada apa yang harus dikerjakan dan kemudian pemimpin memantau kemajuannya agar bisa memastikan bahwa tujuan akan tercapai. Kelemahan model ini, meski perubahan dapat terjadi, tak ada sesuatu di antara pemimpin dan pengikut yang bisa mengikat mereka untuk senantiasa bersama-sama mengejar tujuan yang lebih tinggi.

Sementara itu, model kepemimpinan yang belakangan ini populer adalah kepemimpinan transformasional. Ini adalah suatu metode di mana pemimpin mengetahui dan berusaha memenuhi kebutuhan lebih tinggi dari staf. Pemimpin transformasional fokus pada motif dan kebutuhan tinggi dan intrinsik. Dalam kepemimpinan transformasional, Sergiovanni (1991) menyebutkan, baik Kepala Sekolah maupun guru disatukan demi mengejar tujuan tinggi yang merupakan tujuan bersama dari kedua belah pihak. Kedua belah pihak harus menjadi lebih baik sekaligus membuat sekolah juga menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transformasional, menurut mengubah para pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengubah pemimpin menjadi agen moral. Kepemimpinan moral muncul dari dan selalu kembali pada kebutuhan dan keinginan dasar dari pengikut. Bass (1990), berdasarkan karya awal Burns, meringkaskan empat faktor kepemimpinan transformasional sebagai: (1) kepemimpinan karismatik, atau

kemampuan untuk berbagi nasib dari dirinya, (2) kepemimpinan inspirasional, atau kemampuan untuk menyampaikan harapan kinerja yang tinggi, (3) rangsangan intelektual, atau kemampuan memperkuat orang lain untuk memikirkan tentang persoalan-persoalan lama dengan cara baru, dan (4) pertimbangan individu, atau kemampuan memberi perhatian pribadi kepada para anggota yang tampak acuh. Burns juga menyebutkan bahwa Kepala Sekolah dengan menggunakan perilaku kepemimpinan transformasional akan menjadi lebih efektif dalam membawa hasil akhir yang dikehendaki seperti membaiknya guru dan cara pengajarannya, berkembangnya fakultas, dan pembuatan keputusan yang kolaboratif. Cotton (2003) menyatakan bahwa para peneliti menemukan kepemimpinan transformasional meningkatkan prestasi siswa dan terbukti menjadi lebih efektif daripada barter antara Kepala Sekolah dan staf.

pemimpin transformasional adalah juga agen perubahan karena mereka mempermudah dan memimpin perubahan melalui pembangunan visi bersama dan pencapaiannya bersama para pengikutnya. Pemimpin transformasional menciptakan visi masa depan, yang artinya orang lain bekerja dan hidup di dalamnya. Maritz (2003: 242) mengatakan bahwa dunia sekarang yang dinamis ini membutuhkan pemimpin untuk menantang status quo dan menginspirasi anggota organisasi agar meraih visi tersebut. Para pemimpin perlu merumuskan rencana strategis secara lengkap dan melihat operasi sehari-harinya. Kepemimpinan dan visi tetap menjadi fundamental untuk memahami orang dan lembaganya. Davidoff dan Lazarus (1999: 66), dalam konteks ini menyatakan pemimpin transformasional adalah visioner; mereka menyongsong masa depan dan menantang orang yang ada didalam organisasi agar waspada dengan perubahan dan tantangan.

Tabel 1

Perbedaan Antara Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan	Faktor yang Mempengaruhi	Hasil Akhir
Transaksional	Kognisi Kemampuan Pertukaran	Turnover dan absen rendah Kepuasan Kinerja yang diharapkan
Transformasional	Emosi Nilai, tujuan, dan kebutuhan Harga-diri	Aspirasi tinggi Usaha keras Kinerja diluar harapan atau panggilan tugas Turnover dan absen rendah Kepuasan

Sumber: Bass (seperti dikutip dalam Chelladurai, 1999: 172)

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan perubahan (Mantlana, 2006). Oleh karenanya,

Menjadi seorang pemimpin yang baik artinya memastikan bahwa semua orang dalam organisasi berbagi visi bersama

pemimpin, menantang dan membuat visi tersebut menjadi milik diri sendiri.

Dibandingkan model situasional dan transaksional, model kepemimpinan transformasional umumnya diyakini lebih baik dan dibutuhkan sekolah untuk menyikapi perubahan dan tantangan baru. Menurut Maritz (2003: 252), agar mampu berubah, sekolah membutuhkan manajer yang memiliki visi dan inspirasional, yang akan membimbing para pengikutnya (deputi manajer sekolah, pendidik, pembelajar, orang tua dan masyarakat setempat) untuk ikut serta berkeinginan memperbaiki sekolah. Agar hal ini terjadi, Kepala Sekolah atau manajer sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini dibutuhkan selama waktu perubahan. Kepemimpinan dengan gaya ini memperkuat sekolah agar berfungsi efektif dan memiliki dampak positif pada sekolah dan efisien. Memberdayakan manajer sekolah dengan pengetahuan dan keahlian tentang kepemimpinan transformasional dapat membantu keberhasilan transformasi dan turut menyumbang pada semakin baiknya prestasi pembelajar. Hal ini dapat dicapai melalui keterlibatan pendidik didalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan di sekolah dan di kelas pada khususnya.

Seorang pemimpin transformasional, mustahil dapat bekerja dengan baik jika ia mengembangkan cara kerja yang soliter, apalagi egois. Sybouts dan Wendel (1994) mengatakan, pemimpin instruksional yang efektif biasanya fokus pada lima bidang utama: (1) menjelaskan misi sekolah, (2) mengelola kurikulum dan instruksi, (3)

meningkatkan suasana pembelajaran yang positif, (4) menyediakan penyeliaan terhadap instruksi, dan (5) menilai program instruksional. Menurut Sybouts dan Wendel, Kepala Sekolah yang efektif akan menjadi "pemimpin dari pemimpin" di samping "pemimpin dari pengikut". Bolman dan Deal (1995) menyebutkan bahwa Kepala Sekolah harus melepaskan "Aku" dan berkonsentrasi pada kolaboratif "kami"; mereka dapat belajar dan tumbuh bersama guru atau bahkan melangkah ke samping membiarkan yang lain untuk memimpin. Childs-Bowen, Moller, dan Scrivner (2000) berpendapat bahwa Kepala Sekolah harus melihat guru dan yang lainnya dalam sekolah memiliki potensi sebagai pemimpin dengan banyak fungsi demi suksesnya sekolah. Mereka memakai istilah "guru pemimpin" bukan sebagai jalur untuk masuk ke administrasi melainkan sebagai pemimpin ketika guru berfungsi dalam pembelajaran profesional masyarakat.

Bass dan Avolio (1994) menyatakan perilaku pemimpin transformasional sebagai 'empat I, yaitu *ideal*, *inspirasional*, *intelektual*, dan *individual*. Ideal mengarah pada pengaruh pemimpin sebagai model peranan, dipuja, dihargai, dipercaya dan memperlihatkan perilaku karismatik, yang memunculkan emosi kuat pada diri pengikut dan teridentifikasi bersama pemimpin. Motivasi *inspirasional* menyangkut penyampaian visi yang jelas, pembuatan model jenis perilaku yang benar, mengandung arti dan tantangan, menampilkan antusiasme dan optimisme, serta menggunakan simbol-simbol untuk memusatkan usaha pengikut. Stimulasi

intelektual adalah perilaku yang meningkatkan atau merangsang kesadaran atas permasalahan, mendorong kreatifitas, dan merayu pengikut untuk melihat, mendekati, dan mencari solusi atas permasalahan dari sudut pandang baru. Pertimbangan *individual* meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan motivasi untuk kebutuhan masing-masing individu dengan bertindak sebagai pembimbing atau mentor. Keempat elemen penting ini dari kepemimpinan transformasional adalah sejalan dengan makna pemimpin sebagai "pembimbing pembelajaran", yang tersirat dibanyak pandangan kontemporer tentang kepemimpinan organisasional. Karakteristik tersebut dapat dianggap sangat sesuai sebagai dasar untuk model kepemimpinan pemimpin dalam sekolah. Demikian pula, kepemimpinan transformasional muncul memotivasi banyak anggota dewan sekolah untuk mengadopsi kritik dan metode reflektif untuk terlibat dan menjalankan tanggungjawabnya serta peranan kepemimpinan disekolah, serta juga mencoba cara-cara radikal dan kreatif untuk meningkatkan perubahan yang efektif.

Gaya kepemimpinan yang lebih baru disebut dengan kepemimpinan konstruktivis. Lambert dkk., (1995) mendefinisikan jenis kepemimpinan ini sebagai keterlibatan proses imbal-balik yang memperkuat para anggota suatu sekolah umum untuk membentuk makna yang mengarah menuju tujuan dan keberhasilan umum sekolah. Kepemimpinan konstruktivis membantu

anggota-anggota sekolah untuk terus-menerus menjelaskan dirinya sendiri, tumbuh bersama-sama, mengukir tujuan bersama, dan menyusun makna dari dunia dimana mereka tinggal. Lambert (1998) memperlihatkan bahwa ketika tujuan kepemimpinan menjadi makna konstruktif, mempermudah pembelajaran, dan mengembangkan tanggungjawab kolektif, maka kepemimpinan dikaitkan langsung dengan inti budaya yang dimiliki sekolah.

Terlepas model kepemimpinan mana yang dipilih dan dipraktekkan di sekolah, kepemimpinan bagaimana pun diakui merupakan salah satu faktor paling utama untuk memperbaiki dan mengefektifkan sekolah. Pemimpin sekolah kadang-kadang perlu mengambil peranan berbeda sebagai pemimpin dan sebagai manajer, dalam upaya memimpin komunitas sekolah dan mengelola banyak strategi dan proyek-proyek perbaikan sekolah. Untuk memimpin dan mengelola sekolah secara efektif, pemimpin sekolah harus memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda-beda. Pemimpin yang kuat, misalnya, adalah orang yang berkarakter, berani, kompeten, tekun, dan perdue. Jenis pemimpin lain yang berhasil adalah berdasarkan pada pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual sebagai elemen-elemen pokok. Kepemimpinan yang berhasil dapat memiliki banyak gaya dan karakteristik. Di antara gaya dan karakteristik kepemimpinan efektif yang berbeda-beda itu antara lain adalah visi kepemimpinan bersama, kepemimpinan invitational, kepemimpinan konstruktivis,

dan kepemimpinan transaksional. Salah satu gaya kepemimpinan efektif yang terkenal ialah pemimpin transformasional yang mengesampingkan kebutuhan individu, fokus pada tujuan bersama, memberikan penghargaan intrinsik dan kebutuhan psikologikal lebih tinggi seperti aktualisasi diri, dan mengembangkan komitmen bersama dan didalam diri pengikutnya. Kepemimpinan efektif membutuhkan individu yang berani melakukan perubahan disekolah dimana dia dipercayai, mampu berkorban diri, penuh integritas, tekun dan gigih terhadap tujuan. Perubahan yang meraih sukses pada sekolah yang dipelajari secara khusus ini, tergantung pada anggota individu dewan sekolah, dan bagaimana karakteristik kepemimpinan yang banyak dan kuat itu menjadi bagian utama dari kehidupan mereka.

7. Catatan Penutup

Sesungguhnya telah banyak studi membuktikan bahwa Kepala Sekolah yang baik adalah bagian terpenting dari sekolah yang bagus. DiPaola dan Tschannen-Moran (2003), misalnya menyatakan ketika Amerika Serikat melakukan reformasi dalam pendidikan melalui standar dan akuntabilitas, Kepala Sekolah akan diminta untuk memimpin jalannya. Akan tetapi, mencari Kepala Sekolah yang mampu memimpin perubahan sebagaimana diharapkan harus diakui bukanlah hal yang mudah.

Krovetz (1995) menyatakan bahwa menjadi seorang pemimpin sekolah adalah pekerjaan yang penuh stres, menyendiri, dan kadangkala tidak bisa bergantung pada

rekan-baya untuk dukungannya, karena mereka merasa saling bersaing satu sama lain demi sekolah terbaik. Bagi Kepala Sekolah yang terbiasa bekerja secara instruksional dan mengabdikan kepada kepentingan lembaga daripada fokus kepada kepentingan siswa dan proses pembelajaran, tentu sulit diharapkan mereka dapat serta-merta berubah menjadi agen dan pemimpin perubahan yang inovatif, mandiri, dan otonom. Selama ini, diakui atau tidak, masih ada citra kepemimpinan Kepala Sekolah yang kuat dalam kurikulum dan instruksi dianggap sebagai elemen utama dari reformasi sekolah. Padahal, di era desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah, Kepala Sekolah tak pelak harus mengembangkan peran dan tugas baru yang lebih sesuai dengan tuntutan perubahan.

Donaldson (1991) mencatat tiga pekerjaan pokok Kepala Sekolah yang penting di era otonomi sekolah. Pertama, bagaimana seorang Kepala Sekolah mencurahkan waktu, tenaga, dan perhatian pada aktifitas yang memajukan pendidikan anak-anak. Kedua, bagaimana Kepala Sekolah mampu mengenali orang yang sesuai untuk terlibat didalam aktifitas dan membimbing mereka agar sukses. Ketiga, bagaimana Kepala Sekolah mampu memahami dan mengembangkan hubungan yang sesuai untuk memaksimalkan orang tersebut dan keberhasilan sekolah.

Sementara itu, menurut DiPaola dan Tschannen-Moran (2003), Kepala Sekolah saat ini diharapkan menjadi manajer pembangun, penegak disiplin siswa, pemimpin instruksional, pengembang staf,

pembangun hubungan, ahli komunikasi dan hubungan masyarakat, pengembang program, penulis, penanggung sumber daya manusia, dan manajer stres.

Seorang Kepala Sekolah yang baik, ia harus mampu membangun kelompok kerja yang solid dan senantiasa mengembangkan ide-ide kreatif agar proses pembelajaran yang dikembangkan benar-benar *joyfull learning*. Wohlstetter dan Mohrman (1996) secara rinci merumuskan peranan Kepala Sekolah sebagai berikut: (1) pelaku-perancang keterlibatan struktur untuk membuat keputusan; (2) pelatih-motivator untuk menciptakan lingkungan suportif dengan membangun kepercayaan, mendorong pengambilan-resiko, menyampaikan informasi, dan memfasilitasi keikutsertaan; (3) fasilitator-manajer perubahan dengan menyediakan sumber daya berwujud dan tak berwujud bagi staf demi memperbaiki sekolah; dan (4) penghubung dengan dunia luar dengan membawa ide-ide baru, penelitian, dan donasi dari masyarakat, mendorong penulisan, dan menyaring distraksi yang tak diperlukan oleh guru. Wohlstetter dan Mohrman menunjukkan bahwa peranan menjadi penghubung dengan dunia luar adalah peranan terbaru bagi Kepala Sekolah demi terlibat dan menambah bidang pengetahuannya.

Menurut Hannya (1987), selain memfasilitasi staf, saat ini Kepala Sekolah juga harus mampu menjadi pemimpin instruksional yang efektif. Itu artinya seorang Kepala Sekolah harus benar-benar menguasai pengembangan kurikulum,

guru dan efektifnya instruksional, penyeliaan klinik, pengembangan staf serta evaluasi guru. Cotton (2003) mencatat ketika siswa bersama Kepala Sekolah yang terlibat dengan perbaikan instruksional sekolah, berprestasi lebih tinggi daripada siswa di mana Kepala Sekolahnya hanya mengelola aspek-aspek non-instruksional dari sekolah.

Marzano dkk., (2005) menyebutkan ada lima langkah untuk membantu Kepala Sekolah sebagai pemimpin instruksional menggunakan keahliannya agar lebih baik mengatur atau melaksanakan apa yang mereka sebut sebagai rencana tindakan. Langkah-langkah tersebut adalah: (1) mengembangkan tim kepemimpinan sekolah yang kuat, (2) menyebarkan beberapa tanggungjawab keseluruhan tim kepemimpinan, (3) memilih pekerjaan yang benar, (4) mengenali kebesaran yang diisyaratkan oleh pekerjaan yang dipilih, dan (5) memadukan gaya manajemen dengan besarnya inisiatif perubahan.

Kepala Sekolah dalam melaksanakan visi-misi sekolah, tidak mungkin dapat mencapai apa yang telah dirumuskan sendirian. Artinya, dalam pengembangan proses pembelajaran yang bermutu dan *joyfull learning*, Kepala Sekolah harus mampu mengembangkan bekerjasama yang harmonis dengan para guru, termasuk staf lain seperti pustakawan sekolah dan tenaga administratif, dan bahkan *stakeholders* terkait. Kepala Sekolah yang baik akan menyediakan dan selalu memiliki waktu untuk memperbaiki efektifitas guru (*).

Daftar Pustaka

- Atmadi, A & Y. Setiyaningsih (Eds.), 2000. *Transformasi Pendidikan Memasuki Milenium Ketiga*. Yogyakarta: Kanisius dan Universitas Sanata Dharma.
- Bastian, Aulia Reza., 2002. *Reformasi Pendidikan*. Yogyakarta: LAPPERA Pustaka Utama.
- Budiono, 1997. *Pendidikan dan Perubahan Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Combs, Christine L, 2007. "The Role of Leadership capacity in Sustaining the School Improvement Initiative os School Wide Positive Behavior Supports". Dissertation. University of Missouri Columbia.
- Goodvin, Sharon Bever, 2005. "School Leaders' Readiness for Systemic Change in Kansas Schools. Dissertation. Wichita State Univesity.
- Jiyono & Runtini, 2000. *Menuju Manajemen Berbasis Sekolah di Tingkat Pendidikan Dasar*. Jakarta: UNESCO-UNICEF-DPDIKBUD.
- Jalal, Fasli & Dedi Supriadi (Eds.), 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Bappenas, Depdiknas dan Adicita Karya Nusa.
- Muslim, Faesol dkk., 2000. *Peran Serta Masyarakat Dalam Pendidikan*. Jakarta: UNESCO-UNICEF-Pemerintah RI.
- Mantlana, Christabel Dudu, 2006. "Empowering Managers of Secondary Schools in The Eastern Cape: A Transformational Leadership Analysis". Dissertation. Departemen of Comparative Education and Eduacation Management, School of Education, Faculty of Humanities University of The Free State Bloemfontein.
- Robinson, Philip, 1986. *Beberapa Perspektif Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali.
- Rivai, Veithzal, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soebakir, Soepriono & Achmad Sapari, 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Kerjasama Pemerintah RI, UESCO dan UNICEF.
- Sindhunata (ed.), 2000. *Membuka Masa Depan Anak-Anak Kita: Mencari Kurikulum Pendidikan Abad XXI*. Yogyakarta: Kanisius.
- Suparno, Paul dkk. , 2002. *Reformasi Pendidikan: Sebuah Rekomendasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Syarief, Ikhwanuddin & Dodo Murtadlo (eds), 2002. *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru: 70 Tahun Prof. Dr. HAR Tilaar, M.Sc.Ed*. Jakarta: Grasindo.
- Tipton, Tony Edward, 2007. "Perceived Leadership Practices of Principals-Coaches and Principals-NonCoacges". Dissertation. The Faculty of Departement of Educational Leadership and Policy AnalYSIS East Tennessee State University.
- Yulk, Gary, 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: Indeks.
- _____, 1994. *Konwensi Nasional Pendidikan Indonesia II: Kurikulum Untuk Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Vol. 2
No. 02
AGUSTUS 2010

TOPIK UTAMA

EVALUASI PELAKSANAAN BOPDA DI KOTA SURABAYA

Septi Ariadi

PROBLEMA BIDANG PENDIDIKAN

DI WILAYAH KEPULAUAN KABUPATEN SUMENEP

Bagong Suyanto

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI ERA

DESENTRALISASI PENDIDIKAN

Rahma Sugihartati

ENTERTAINMENISASI SEKOLAH, PSB DINI,

HINGGA *PARENTING TEST*

Drs. Jidi, M.Si.

GAGASAN

PENDIDIKAN DILIHAT DARI PERSPEKTIF DURKHEIMIAN

Prof. Dr. Zainuddin Maliki, M.Si.

ADAM SMITH DAN PERSPEKTIF LIBERAL

DALAM PENDIDIKAN

Dra. Sudarmi

SKILLED LABOUR DALAM KONTEKS TKI

Sam Abede Pareno

PENDIDIKAN MORAL DAN KETELADANAN

Kusmin

KAJIAN

KEPEKAAN SISWA TERHADAP PERSOALAN LINGKUNGAN

Sari Oktafiana, S.Sos

ESSAY

AKAL SEHAT SEPUTAR PENDIDIKAN GRATIS

Sinung D. Kristanto

